



Examensarbete inom Lantmästarprogrammet

PLANERING FALLSTUDIE AV EN MJÖLKGÅRD

MANAGEMENT A CASESTUDY OF A DAIRYFARM

Andreas Frostensson

Examinator: Jan Larsson

**Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för JBT**

FÖRORD

Lantmästarprogrammet är en två-årig högskoleutbildning vilken omfattar minst 80 p. En av de obligatoriska delarna i utbildningen är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Detta arbete kan t ex ha formen av en företagsekonomisk studie eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 5 veckors heltidsstudier (5 p).

Jag är själv intresserad av ekonomi och planering i inom detta område finns flera användbara metoder. Jag har därför valt att studera några av dem och därefter tillämpat dem mera konkret i en fallstudie.

Ett varmt tack riktas till *Jan Larsson och Torsten Thuresson som bidragit med synpunkter, råd och granskning.*

Jan Larsson har varit examinator.

Alnarp mars 2005

Andreas Frostensson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	3
SAMMANFATTNING	4
SUMMARY	5
INLEDNING	6
BAKGRUND	6
MÅL	6
SYFTE.....	6
AVGRÄNSNING.....	6
LITTERATURÖVERSIKT	7
BAKGRUND	7
BUDGET.....	7
LIKVIDITETSBUDGET	7
RESULTATBUDGET	7
BUDGETERAD BALANSRÄKNING	7
KOSTNADSTEORI.....	8
RÖRLIGA KOSTNADER.....	8
FASTA KOSTNADER	8
PRODUKTKALKYLERING	9
SJÄLVKOSTNADSKALKYLERING.....	9
BIDRAGSKALKYLERING.....	9
INVESTERINGSKALKYLERING.....	10
AGRIWISE	10
BUDGETSIMULERING	11
BALANSERAT STYRKORT	12
MATERIAL OCH METOD.....	13
INLEDNING	13
RESULTAT	15
OLIKA HJÄLPMEDEL.....	15
BALANSERAT STYRKORT	16
DET PRIVATA PERSPEKTIVET	16
INTERNA PROCESSPERSPEKTIVET	16
KUNDPERSPEKTIVET.....	17
DET FINANSIELLA PERSPEKTIVET	17
INNOVATIONS OCH LÄRANDEPERSPEKTIVET	17
KRISBEREDSKAP	18
ARBETSFÖRDELNING	18
BUDGETSIMULERING	19
DISKUSSION	20
REFERENSER.....	21
SKRIFTLIGA.....	21
MUNTliga.....	21
BILAGOR	

SAMMANFATTNING

Syftet med arbetet är att ge några förslag på planeringsinstrument inom lantbruket. Mitt mål med arbetet är att presentera olika planeringsmetoder och åskådliggöra några av dessa genom praktiska exempel i en fallstudie. Jag har valt att använda mig av budgetsimulering och balanserat styrkort i studien eftersom de lämpar sig bäst i detta fall.

I litteraturstudien presenterar jag olika ekonomiska planeringsinstrument såsom kostnadsteori, budget och produktkalkylering. Budgetsimulering beskriver hur de olika metoderna används i en flerårsplanering. Det balanserade styrkortet är en mall för hur företagaren kan lägga upp sin planering på kort och lång sikt.

I fallstudien har jag utgått från förutsättningarna på en mjölkgård. Den består av 150 ha varav 35 ha skog, resterande areal är åker och bete. Gården brukas av två bröder som är 35-40 år. Fallstudien granskar företagets ekonomiska situation och hur den kan komma att förändras till följd av brödernas planerade investeringar i ungdjursstall och hackvagn. Vidare tar jag upp relevant material om gården som har en plats i det balanserade styrkortet. Det rör sig om olika produktions- och krisstrategier. Resultatet av den ekonomiska analysen visar att företaget kan genomföra investeringarna och att det finns ett stort utrymme för amorteringar.

I diskussionen för jag ett resonemang om informationen i fallstudien. Det är t ex. överskott på mjölk i Europa och baspriset på mjölk har sjunkit. Samtidigt hävdar lantbrukarna att mjölkintäkten är densamma som tidigare, vad beror detta på?
Är det verkligen nödvändigt att köpa egna maskiner när trenden inom lantbruket är ett ökat maskinsamarbete och fler inköpta tjänster?

I bilagorna ligger den fullständiga femårsplaneringen som bygger på 2003 års bokslut. Investeringen som inträffar under 2005 är ett ungdjursstall för 2 milj. Under 2007 ligger en investering i hackvagn för 0.55 milj. Amorteringsförmågan under perioden är hög och soliditeten utvecklas positivt.

SUMMARY

The purpose of this paper is to give examples of different ways of economic planning and calculation within agriculture. My aim is to use a couple of them as an explanation of a case from reality. My choice went to budget simulation and balanced scorecard since those are best suited in this specific case.

In the information retrieval I present different instruments of economic planning like theory of cost, budget and product calculation. The budget simulation describes how to use the different methods in a long term economic planning. The balanced scorecard is also a model of long- and short-term planning but besides the economy planning it's also a reminder of your personal goals.

In the model I have used a dairy farm as a case. The farm consists of 150 ha which are shared in 35 ha forest the rest is crop production and pasture. The owners of the farm are two and brothers at the age of 35-40. The model shows the economic situation of the farm and how it might change depending on their upcoming investments in a new barn and a chopper trailer. Besides that I present important information from the farm to use in the balanced scorecard. For example it is different strategies in production and crises.

In the discussion I give my own thoughts of the model's information. For example it's overproduction of milk in Europe and the milk price is decreasing. Still the farmer says that their result is the same as before, why is that?
Is it really necessary to buy own machinery when the trend within farming is to share machinery and use machinery contractors?

In the enclosures is the five year budget simulation in which the numbers are taken from the closure books of 2003. During 2005 they want to build a cattle barn and the cost is 2 million SEK. During 2005 they want to buy a chopper trailer and the cost is 0,55 million SEK. Their payback-ability during the scenario is good and there is a positive trend of their financial strength.

INLEDNING

BAKGRUND

I takt med att marginalerna krymper inom lantbrukssektorn ökar kraven på planering. Lantbrukaren som vill driva ett framgångsrikt företag behöver en väl genomarbetad strategi. Strategin måste vara väl förankrad både i företagets ekonomi och genomförbar i praktiken. Med anledning av detta har jag genomfört en fallstudie.

MÅL

Mitt mål med arbetet är att presentera olika planeringsmetoder och att åskådliggöra dessa genom praktiska exempel.

SYFTE

Syftet med arbetet är att ge några förslag till hur olika planeringsinstrument inom lantbruket kan användas.

AVGRÄNSNING

Jag har valt att utgå från ett företags senaste bokslut, enligt lantbrukarna själva speglar detta ett normalår. Jag tänker inte gå in i detalj på de olika produktionsgrenarna eftersom jag har svårigheter med att få fram exakta uppgifter. Istället använder jag olika totalsummor.

LITTERATURÖVERSIKT

BAKGRUND

Historiskt sett har avräkningspriserna för jordbrukets produkter sjunkit. Kostnaderna i form av t ex diesel, gödning och arbetslön har däremot ökat. För att leva på en mindre marginal sker hela tiden en storleksrationalisering och de som inte har hängt med i utvecklingen har antingen blivit uppköpta eller förändrat inriktningen av företaget och skaffat inkomster utanför gården. Det är alltså viktigt att lantbrukaren själv gör ett aktivt val inför framtiden annars mister han kontrollen över företagets utveckling. I detta val bör man väga in sina personliga intressen, och mål med livet. Vi blir ju inte starkare med åren och att räkna med en obegränsad egen arbetsförmåga efter 45 års ålder är vanskligt. En förutsättning för att kroppen ska hålla i längden är att planera ett kontinuerligt arbetsmiljöarbete på gården. Här följer en översikt av olika planeringsinstrument som är relevanta för de flesta företag.

BUDGET

Budgeten är en kvalificerad gissning om vad som kommer att ske ekonomiskt under en period, oftast ett år. Beroende på verksamhetens art delas årsbudgeten upp månads och/ eller veckovis. Normalt är detta en sammanställning av tre huvudbudgetar: likviditetsbudget, resultatbudget och budgeterad balansräkning.

(Ax, Johansson, m.fl. Den nya ekonomistyrningen, Liber 2002)

LIKVIDITETSBUDGET

Likviditetsbudgeten är en planering av kassaflödena under en kortare tid eller upp till ett år. Likviditetsbudgetens ingående balans hämtas från balansräkningen, därefter lägger man till förväntade in- och utbetalningar. Uppgifter om förväntat kassaflöde kommer från resultaträkningen och företagets budget. Det går inte att se i likviditetsbudgeten om en verksamhet är lönsam. Huvudsyftet är att i tid planera utbetalningar och därmed den kortfristiga upplåningen.

(Ax, Johansson, Den nya ekonomistyrningen, m.fl. Liber 2002)

RESULTATBUDGET

Resultatbudgeten visar lönsamheten för de olika verksamheterna i företaget. Intäkter och kostnader ställs emot varandra för att se nettot. I resultaten går det att se lönsamheten för de olika delarna i ett företag och är därför en central del av budgetarbetet. Det går inte att se i resultatbudgeten vid vilken tidpunkt utbetalningarna sker. Huvudsyftet är att avgöra om en produkt är lönsam.

(Ax, Johansson, Den nya ekonomistyrningen, m.fl. Liber 2002)

BUDGETERAD BALANSRÄKNING

En vanlig balansräkning beskriver företagets skulder och tillgångar vid ett specifikt tillfälle. Den budgeterade balansräkningen är den förväntade balansräkningen som är baserad på uppgifter från likviditetsbudgeten och resultatbudgeten.

(Ax, Johansson, m.fl. Den nya ekonomistyrningen, Liber 2002)

KOSTNADSTEORI

Rent övergripande delas kostnader in i:

- Rörliga kostnader
- Fasta kostnader

Anledningen till denna indelning kan vara ett bedömningsunderlag för kortare tidsperioder av låg lönsamhet eller att räkna ut marginalkostnaden för en ökad volym. En produktion kan under en kortare tid pågå om enbart de rörliga kostnaderna täcks. De fasta kostnaderna måste därefter utkrävas ”dubbelt upp” för att kompensera tidigare förluster. Scenariot är vanligt vid nylansering av produkter då tillverkningen kanske sker i mindre skala och visar minus för att sedan gå mycket bättre då volymen ökar. De fasta kostnaderna slås då ut på fler produkter och kostnaden per produkt minskar.

(Olsson, Skärvad, Företagsekonomi 99, Liber 1995)

RÖRLIGA KOSTNADER

De rörliga kostnaderna delas in i följande grupper:

- Proportionellt rörliga kostnader, förändras i samma takt som verksamhetsvolymen.
- Progressivt rörliga kostnader, ökar/minskar snabbare än förändringar i verksamhetsvolymen.
- Degressivt rörliga kostnader, ökar/minskar långsammare än förändringar i verksamhetsvolymen.

(Olsson, Skärvad, Företagsekonomi 99, Liber 1995)

FASTA KOSTNADER

De fasta kostnaderna delas in i följande grupper:

- Helt fasta kostnader, t ex avskrivningar på byggnader.
- Driftsbetingade fasta kostnader, t ex uppvärmning och belysning.
- Halvfasta kostnader som upp till en viss tillverkningsvolym är oförändrade men ökar volymen ännu mer så förändras de språngvis. T ex maskinparken på ett lantbruk som expanderar.

(Olsson, Skärvad, Företagsekonomi 99, Liber 1995)

PRODUKTKALKYLERING

Produktkalkylering används i alla företag för att sammanställa intäkter och kostnader för olika kalkylobjekt inom företaget. Objekten är av varierande slag t ex varor, tjänster eller produkter. Det finns olika kalkyleringsmetoder beroende på syftet med analysen, några exempel är självkostnadskalkylering, bidragskalkylering och investeringskalkylering. (Ax, Johansson, m.fl. Den nya ekonomistyrningen, Liber 2002)

SJÄLVKOSTNADSKALKYLERING

Självkostnadskalkylering fördelar samtliga kostnader dit de uppstår. Ändamålet är att beräkna alla kostnader för en produkt till dess att den är levererad och betald.

Huvudmetoderna för självkostnadskalkylering är:

- Periodkalkylering (processkalkylering)
- Orderkalkylering (påläggskalkylering)
- ABC-kalkylering (aktivitetsbaserad kalkylering)

(Olsson, Skärvad, Företagsekonomi 99, Liber 1995)

BIDRAGSKALKYLERING

Bidragskalkylering är en ofullständig kostnadsfördelning eftersom enbart särkostnaderna och särintäkterna beräknas. Samkostnaderna behandlas i en klumpsumma. Ändamålet är att skilja ut en specifik produkt vid beräkningarna och inte ta hänsyn till andra förlopp i företaget som påverkas av det aktuella beslutet.

- Särkostnader är orsakade av ett visst beslut, t ex att producera en viss produkt eller tjänst.
- Samkostnader är inte orsakade av ett visst beslut, det är t ex lokalkostnad vid tillverkning av flera produkter i samma byggnad.
- Särintäkter är intäkter som uppstår som orsak av ett visst beslut.

Ofta använder man begreppet Täckningsbidrag 1, 2 och 3 (förkortas TB).

- TB 1 innebär särintäkter – rörliga särkostnader
- TB 2 innebär särintäkter - rörliga särkostnader – fasta särkostnader
- TB 3 innebär särintäkter – rörliga särkostnader – fasta särkostnader – fasta samkostnader

(Olsson, Skärvad, Företagsekonomi 99, Liber 1995)

INVESTERINGSKALKYLERING

En investering är ofta en del av den långsiktiga produktionsplaneringen varvid det uppkommer ett behov av fastigheter, maskiner och inventarier. Syftet med en investering är ofta att öka lönsamheten. Investeringskalkyleringen är ett hjälpmedel för att skapa ett ekonomiskt beslutsunderlag.

De vanligaste metoderna för investeringskalkylering är:

- Kapitalvärdemetoden: Vad är de framtida in- och utbetalningarna värda idag?
- Payback-metoden: Hur lång tid tar det för mig att få tillbaka det investerade beloppet?
- Annuitetsmetoden: Studerar resultatet av ett genomsnittligt år.
- Internräntemetoden: Hur stor blir förräntningen på det investerade kapitalet?

(Olsson, Skärvad, Företagsekonomi 99, Liber 1995)

AGRIWISE

Agriwise är ett komplett driftsplaneringsprogram som SLU utvecklat i samarbete med LRF Konsult och Föreningssparbanken. Programmet är en kombination av bidragskalkylering och budgetsimulering. Dataunderlaget till bidragskalkyleringen hämtas från gårdens aktuella produktionsresultat, eller färdiga områdeskalkyler som är lagrade i Agriwise. Med hjälp av programmet går det att utföra enklare såväl som detaljerade ekonomiska analyser. Agriwise används av lantbruksskolor, företagare, rådgivare och kreditgivare.

(www.agriwise.org)

BUDGETSIMULERING

Här nedan följer en kort beskrivning av excelfilen Femårs Budgetsimulering:

Med budgetsimuleringens hjälp går det att simulera ett företags ekonomiska framtid. Utgångspunkten är företagets senaste balans- och resultaträkning. De olika posterna justeras vid behov och används sedan som indata. Uppgifterna kompletteras sedan med siffror på planerade investeringar och privatuttag.

Med hjälp av dessa uppgifter gör budgetsimuleringen en finansieringsanalys som visar pengaflödet i företaget. Är flödet negativt behöver underskottet täckas och detta sköter datorn genom att ta nya lån. I första hand används checkkrediten och om det behövs mer så ökar kortfristiga skulder. Blir det överskott används detta i första hand till att amortera kortfristiga lån och i andra hand minskar checkkrediten.

När man nu vet det beräknade årets utfall har man de uppgifter som behövs för balansräkningen. Denna beräknade balansräkning är i sin tur ingående balans för simuleringen under nästa räkenskapsår med dess investeringar och pengaflöden. Alltså behöver man inte mata in några nya värden utan de räknas automatiskt till följande år.

Räntenivån och skattesatsen för simuleringen fastställs av användaren som matar in verkligheten. För de olika posterna t ex resultat, privatuttag mm matar användaren in ett troligt indextal för utvecklingen över åren.

När beräkningarna är utförda hamnar de i utskriftsdelen. Den innehåller de fem årens balans och resultaträkningar, skatteberäkning, likviditetskontroll samt några nyckeltal. Likviditetskontrollen är en sammanställning av likviditetsflödena under de enskilda åren och därmed en kontroll av amorteringsförmågan.

Posten med tillförda medel driften är hämtad från resultaträkningen och innefattar alla poster innan resultat före bokslutsdispositioner utom avskrivningar.

Posten använda medel i driften består av investeringar i ekonomiska föreningar, maskiner, byggnadsinventarier, byggnader och fastigheter.

Använda medel i familjen rymmer privatuttag och naturaförmåner. Inkomstskatten är den som filen beräknar med hänsyn till inmatade skattesatser. Räntefördelningen beräknas på det egna kapitalets storlek och här uppkommer posten skatt räntefördelning.

Förändring av likvida medel, fordringar och lager redovisas som ökning omsättningstillgångar.

De summerade posterna utgör företagets amorteringsförmåga.

(Larsson, J, 2001 Budgetsimulering, Kompendium av Jan Larsson)

BALANSERAT STYRKORT

Det balanserade styrkortet är en samlingspunkt för alla faktorer som påverkar företaget. Styrkortet samlar information utifrån följande fyra olika perspektiv i företaget;

- Det privata perspektivet
- Det finansiella perspektivet
- Kundperspektivet
- Interna processperspektivet
- Innovations och lärandeperspektivet

Tillsammans innehåller de information om gårdagen, dagen och potentiella utvecklingsmöjligheter i framtiden.

Det privata perspektivet är vad du vill göra med ditt liv. En företagare lever ofta nära sin rörelse men behöver också koppla av helt och hållet ibland. I detta perspektivet går det att sätta upp en ambition om en årlig semester.

Det finansiella perspektivet hämtas från företagets bokföring och siffrorna kan sedan bearbetas i efterkalkyler. Med hjälp av till exempel bidragskalkyler går det att rent konkret analysera det ekonomiska utfallet av olika beslut.

Kundperspektivet hur företagaren påverkas av kundens önskemål, det kan röra sig om kvalitet, volym leveranstidpunkt mm.

Interna processperspektivet är en del av strävan att bli effektivare i företaget. Med hjälp av konkret mätbara mål och mått går det att se framstegen. Det kan t ex vara förbättring av maskinutnyttjande eller andra produktionsparametrar.

Innovations och lärandeperspektivet handlar om att vara uppdaterad vad gäller ny teknik eller nya EU-regler. Ett bra exempel är vårbearbetningsstödet som rätt utnyttjat i växtföljden täcker jordbearbetningskostnaden.

Att använda sig av ett styrkort ger helt enkelt en fokusering av samtliga verksamhetsdelar. Det är viktigt att styrkortet utvecklas i takt med företaget så att mätetalen förblir aktuella. (Olive, N-G, Petri, C-J, Roy, J, Roy, S, Framgångsrikt styrkortsarbete, Liber 2003)

MATERIAL OCH METOD

INLEDNING

Historiskt sett har avräkningspriserna för jordbrukets produkter sjunkit. Kostnaderna i form av t ex diesel, gödning och arbetslön har däremot ökat. För att leva på en mindre marginal sker hela tiden en storleksrationalisering och de som inte har hängt med i utvecklingen har antingen blivit uppköpta eller förändrat inriktningen av företaget och skaffat inkomster utanför gården.

Det är alltså viktigt att lantbrukaren själv gör ett aktivt val inför framtiden annars mister han kontrollen över företagets utveckling. I detta val bör man väga in sina personliga intressen, och mål med livet. Vi blir ju inte starkare med åren och att räkna med en obegränsad egen arbetsförmåga efter 45 års ålder är vanskligt. Eftersom egenföretagaren utan anställda sällan räknar sin egen arbetstid blir många arbetsmoment både tungarbetade och ineffektiva.

Det är inte förrän de anställdas löner kommer med i bilden som lantbrukaren börjar planera arbetet effektivare och bygga bort flaskhalsar i produktionen. En anledning för lantbrukaren att anställa kan vara att marginalerna kräver större arealunderlag eller fler kor. För att klara arbetet uppstår ett behov av anställda. Inom animalieproduktionen är det lika vanligt att man ökar djurantalet och skapar en större marginal för att täcka lönen för en anställd, även djurbönder vill vara lediga varannan helg.

Som jag nämnde tidigare ökar kravet på en effektivare produktion när den ska bekosta den anställdes lön. Med hjälp av modernare teknik och bättre driftsplanering går det att effektivisera både animalieproduktion och växtodling. Vi har aldrig tidigare skött våra kor så effektivt som nu, de duktigaste lantbrukarna ligger på 35 tim / ko och år med en avkastning på 10 000 kg/ko och år. Växtodlingen har blivit effektivare och de duktigaste lantbrukarna har välutnyttjade maskiner eller hyr in maskinstation för fältarbetet.

Tyvärr finns det lantbrukare som arbetar alldeles för mycket i onödan. Att arbeta för mycket är en ond cirkel eftersom man aldrig ger sig tid att vila ut och fundera över vad man egentligen håller på med eller åt vilket håll man är på väg. Eftersom förvånansvärt många lantbrukare befinner sig i denna situation har jag i en fallstudie undersökt en pilotgård.

Pilotgården är beläget i Skånsk mellanbygd med bra förutsättningar för rationell mjölkproduktion.

Utgångsläget är en intervju med ägarna om deras behov och önskemål inför framtiden. Därefter har jag analyserat problemen och presenterar i denna fallstudie ett förslag till framtidsstrategi. Som grund för de ekonomiska beräkningarna ligger företagets senaste bokslut. Siffrorna är sedan bearbetade genom budgetsimulering.

Gården ägs av två bröder i 35- års åldern som driver den i ett enkelt bolag, driften omfattar med arrenden 150 ha varav 35 ha spannmål, 55 ha vall, 35 ha skog samt betesmark och träda. De köpte gården 1999 av sina föräldrar och började omgående med investering i ett nytt kostall med 110 kor och nya plansilos.

På gården arbetar en yngre bror 2 dagar i veckan och utöver detta köper man in extrahjälp per timme av en företagare i byn.

De 110 korna av låglandsras producerar över 10 000 kg mjölk/år till en relativt låg foderkostnad. För närvarande säljer de korn och vete till Lantmännen vid skörd och köper kornkross av Trollenäs lagerhusförening som är belägen ca 10 mil från gården.

Vill de sänka foderkostnaden ännu mera finns följande möjligheter:

Det går t ex att utnyttja gårdens spannmålsareal effektivare genom att enbart odla foderkorn som torkas, lagras och krossas hos lagerhusföreningen. I närområdet ligger Knislingeortens lagerhusförening , lantbrukarna har fått provleveranser av kross från dem men krossen var av dålig kvalitet. För att sänka fraktkostnaden för spannmål och kross hade det varit ett bättre alternativ att leverera till Knislinge. Vad som krävs är en rak kommunikation mellan parterna vad gäller kvalitetskraven. Det borde vara en naturlig del av Knislinges kundperspektiv att göra en uppföljning av misslyckade provleveranser.

Även maskinparken belastar foderkostnaden och den går att sänka genom att leja maskinstation för hela ensileringen. På gården finns idag en relativt ny traktor på 135 hk som rullar ca 200 tim/år lastmaskinen är 25 år gammal och rullar ca 400 tim/år. Genom att byta traktorn mot en bättre begagnad lastmaskin, leja för ensileringen och teckna skötselavtal för spannmålsodlingen kan de sänka foderkostnaden. Det går att leverera spannmålen med lastväxlarflak så någon traktor behövs inte i detta system varvid de minskar kostnaden för omlastning. De övriga traktorerna på gården motsvarar 120 000 kr på begagnatmarknaden och några förändringar här påverkar därför inte foderkostnaden nämnvärt.

För närvarande hyr de hackvagn av en lantbrukare vilket ger en stor del av de 200 traktortimmarna. Lantbrukarna vill på sikt köpa en egen hackvagn eftersom de får en försenad förstaskörd med det nuvarande samarbetet. För att se de ekonomiska konsekvenserna har jag tagit med investeringen i budgetsimuleringen Hackvagnen är beräknat till en kostnad på 0,55 milj.

Brödernas önskan är att lägga färre timmar på rekryteringsdjuren. Med lantbrukarnas nuvarande tungarbetade system åtgår det 2,5 tim / dag för att sköta ungdjuren. Anledningen till den stora arbetsåtgången är att djuren står uppbundna och till viss del utfodras för hand med grep och skottkärra. Även hanteringen av djuren tar tid eftersom båspallen smalnar av mot ena gaveln på stallet. Detta får till följd att flyttar de in ett nytt djur i ena änden måste hela raden flyttas och bindas upp på nytt. Med ett rationellt ungdjursstall går det att sköta ungdjuren på 0,5 tim/ dag. Genom att minska helgarbetet kan det utföras av en person varvid bröderna kan vara lediga varannan helg. Stefan Benteke som är De Laval-säljare har tagit fram ritningar och kostnadsberäknat ett byggnadsförslag. Detta innebär en ombyggnad av det befintliga ungdjursstallet kompletterat med en nybyggnation, förslaget är kostnadsberäknat till 2 milj.

(Intervju med pilotgårdens ägare, januari 2005)

RESULTAT

OLIKA HJÄLPMEDEL

I fallstudien går det att använda t ex de metoderna som är beskrivna i litteraturstudien. Vilken eller vilka metoder som passar bäst avgörs av förutsättningarna.

Eftersom lantbrukarna vill genomföra investeringar är investeringskalkylering en möjlig metod. Investeringskalkylering bygger på att mäta framtida intäkter mot investeringskostnaden men i fallet med ungdjursstallet består intäkten endast av minskad lönekostnad och därför faller denna metod bort.

I en investeringssituation kan det vara intressant med en likviditetsbudget som visar om det finns pengar under de perioder då utgifterna uppstår. Eftersom en mjölkproducent får avräkning 2 ggr i månaden blir det inte några likviditetsproblem i detta fall. Med tanke på att produktionen redan går bra behöver företaget ingen särskild likviditetsbudget inför investeringen och därför faller även denna metod bort.

Balanserat styrkort däremot är i högsta grad aktuellt då planeringen är en viktig del av företagets verksamhet. Genom det balanserade styrkortet kan företagarna enkelt och konkret fokusera på de olika verksamhetsdelarna. Tyngdpunkten ligger ofta i det interna processperspektivet men det är viktigt att ständigt uppdatera Innovations och lärandeperspektivet annars tappar man lätt kontakten med framtiden.

Genom ett systematiskt arbetsmiljöarbete skapas även rutiner för att hantera oväntade krissituationer. Helst ska arbetsplatsen vara riskfri men det är en utopi inom lantbruket, här inträffar årligen dödsfall och allvarliga olyckor. Utöver att åtgärda brister i skyddsutrustningen är det ytterst viktigt att vara förberedd med en krisplan för gården innan olyckan är ett faktum. Det är därför en självklarhet med krisplan i fallstudien.

BALANSERAT STYRKORT

DET PRIVATA PERSPEKTIVET

Bröderna har gjort ett medvetet val att satsa på lantbruk. Under de första åren har de arbetat hårt för att bygga upp företaget. Nu går produktionen bra och de har ett önskemål om att vara lediga varannan helg samt ta ut några veckors semester.

Vi vill vara lediga varannan helg och kommer därför att investera i tekniska lösningar som sparar arbetstid.

INTERNA PROCESSPERSPEKTIVET

Ett företag mår bra av konkreta mål och en tidsplan när målen ska vara uppfyllda. På detta viset arbetar bröderna mot en deadline och det ger en kick när de når olika delmål. I det interna processperspektivet är ett av målen är att sänka kostnaderna. Bröderna formulerar sina mål konkret som följande;

Vi vill skörda vallensilage med höga energivärden för att minska kraftfoderandelen i foderstaten och därmed sänka foderkostnaden. För att lyckas med detta behöver maskiner och förare vara redo att starta den 20 maj om så krävs med tanke på vådrets växlingar.

Vi vill att kvigorna håller en hög och jämn tillväxt och stallar därför in direkt efter avslutad halmbärgning i september. På så sätt undviker vi det tapp i tillväxten som lätt uppstår på hösten när betet tryter.

Vi vill lägga mindre arbetstid på kvigorna och planerar därför att bygga ett rationellt ungdjursstall. Under sommaren planerar vi betesdriften för semineringar och kalvningar och att undviker därför onödigt arbete med att flytta djur mellan betesmarkerna.

Vi vill vara goda arbetsledare och anpassar oss till individen. Är den anställda självgående krävs det inte speciellt mycket arbetsledning eller planering. Vi informerar om vad som är på gång i företaget och låt den anställda sköta resten.

Vi vill att anställda som är i behov av arbetsledning för att klara oväntade och nya arbetsuppgifter utför till största del rutinarbete. Vi lägger upp en plan över vilka återkommande jobb den anställda kan sköta på egen hand. Inför nya arbetsuppgifter sker en tydlig instruktion en av oss utför arbetet tillsammans med personen. Återkommande uppgifter som passar är; Täcka av ensilage, sköta ungdjur, stängselreparation, sopa foderbord och rengöra vattenkar/vattenkoppar. Handredskapen bör vara placerade på ett ställe så att rutinjobbet inte faller på att redskapen saknas. De olika rengöringsjobben bör vara uppskrivna på en lista i stallet, då kan den anställda själv gå dit och kolla om han t ex får en halvtimme över innan middag.

KUNDPERSPEKTIVET

Mejeriet är företagets enda större kund och i detta kundperspektiv ligger att producera mjölk av kvalitet som uppfyller de högsta kvalitetsbetalningskraven.

Vi vill ha högsta möjliga kvalitetstillägg på mjölkpriset och väljer därför att satsa på en god juverhälsa.

DET FINANSIELLA PERSPEKTIVET

Det finansiella perspektivet i företaget är en del av bokföringsarbetet. Genom att själv sköta bokföringen har företagarna en god inblick i den löpande ekonomins backspegel. De gör även efterkalkyler tillsammans med sin produktionsrådgivare.

Vi vill ha en god inblick i hur utfallet blir av våra satsningar och arbetar därför aktivt med resultatuppföljningar.

INNOVATIONS OCH LÄRANDEPERSPEKTIVET

Företagarna ligger väl framme i lärandeperspektivet då de anlitar rådgivare och deltar i en erfarenhetsgrupp med andra mjölkföretagare. Vad som är viktigt att poängtera är att inneha kunskapen men att inte använda den i praktiken är en dålig investering i företaget.

Vi vill vara ständigt uppdaterade med den senaste kunskapen och anlitar därför produktionsrådgivare och läser facktidsskrifter inom vårt område.

KRISBEREDSKAP

Till sin hjälp vid utformningen av en krisplan går det att använda lagar och förordningar. För att skydda verksamheten vid en olycka behöver en egenföretagare utarbeta egna rutiner inom företaget. Nedan följer några saker jag uppmärksammat under fallstudien.

ARBETSFÖRDELNING

Lantbruksföretaget drivs av två bröder i 35-40 års- åldern. En av dem ansvarar för mjölkproduktionen, ungdjuren och underhåll medan den andre brodern sköter växtodlingen, bokföringen och övrig ekonomi. Utöver sina ansvarsområden hjälps de åt med de dagliga rutinerna på gården. Vilken beredskap finns för att ersätta respektive bror om det värsta scenariot skulle inträffa och vilka är de svaga punkterna?

Om brodern som ansvarar för djuren skulle skadas eller bli sjuk en längre tid är det en heltidstjänst som behöver ersättas av någon som är insatt i mjölkproduktionen. Vid en sådan situation är det viktigt att en vikarie enkelt kan sätta sig in i planerade brunster och kalvningar, bara en missad brunst innebär ett betydande inkomstbortfall. Här är en god och lättillgänglig dokumentation över korna nödvändigt för att vikarien ska klara sin uppgift.

Om brodern som ansvarar för ekonomin och växtodlingen skulle skadas och hamna på sjukhuset i några månader är det nödvändigt att hitta en kompetent ersättare även för ekonomin. Vid en sådan situation är det viktigt att en vikarie lätt kan sätta sig in i företagets ekonomi. Då de flesta lantbrukare använder liknande bokföringsprogram borde det inte vara några större problem att tillfråga en kollega som backupp. Frågar bröderna en lantbrukarkollega med tidigare erfarenhet av mjölkproduktion räcker det kanske med en timmes introduktion av kontakter, koder och telefonnummer om de finns dokumenterade. En timme i lugn och ro är väl investerad tid jämfört med att en konsult utan produktionserfarenhet försöker reda ut en krissituation med försenade beställningar, betalningar och bokföring.

BUDGETSIMULERING

Syftet med examensarbetet är att ge förslag på hur olika planeringsinstrument kan användas. I denna fallstudie har jag valt att använda budgetsimulering. Anledningen till valet är att företaget har en stabilt ökande mjölkavkastning. Därmed kan man använda föregående års resultat men med en viss reservation för ett sjunkande mjölkpris. Investeringsplanerna är hämtade från lantbrukarnas interna processperspektiv, vilket är en del av det balanserade styrkortet.

Brödernas önskan är att lägga färre timmar på rekryteringsdjuren. Dagens tungarbetade system förbrukar 2,5 tim / dag. Ett rationellt ungdjursstall kan sänka arbetsåtgången till 0,5 tim / dag för att sköta ungdjuren. Stefan Benteke som är De Laval-säljare har tagit fram ritningar och kostnadsberäknat ett byggnadsförslag. Detta innebär en ombyggnad av det befintliga ungdjursstallet kompletterat med en nybyggnation, förslaget är kostnadsberäknat till 2 milj.

För närvarande hyr bröderna en hackvagn av en kollega. Lantbrukarna vill på sikt köpa en egen hackvagn eftersom de får en försenad förstaskörd med det nuvarande samarbetet. För att se de ekonomiska konsekvenserna har jag tagit med investeringen i budgetsimuleringen. Hackvagnen är beräknat till en kostnad på 0,55 milj.

Investeringen i ungdjursstall innebär inga ökade intäkter men med ett nytt ungdjursstall minskar arbetskostnaden och tillväxten på kvigorerna förbättras. Inte heller hackvagnen genererar några intäkter, möjligen kan man räkna med en lägre lägghetskostnad för vallskörden.

År 2005 sker en investering på 2 milj i ett ungdjursstall. År 2007 sker en investering på 0.55 milj i en hackvagn. Hur mycket blev det över till amorteringar och privatuttag de olika åren? Investeringsåret 2005 uppstår ett lånebehov på 621000 men de övriga åren blir det betydligt mer pengar över. Det sista året börjar avskrivningseffekterna klinga av och skatten ökar. I programmet har det positiva resultatet automatiskt använts för amortering av lån och 2009 återstår endast en skuld på 2 milj. För att ge en korrekt bild av verkligheten har jag valt att spärra resultatreglerande hjälpmedel som periodiseringsfond och expensionsmedel. Om dessa avsättningar används kan amorteringarna öka men skatteskulden blir latent.

Tabell 1: Amorteringsförmåga enligt budgetsimulering. (källa egen sammanställning, bilaga 1)

2005	2006	2007	2008	2009
-621000	+1222000	+604000	+1006000	+922000

DISKUSSION

Jag anser att det balanserade styrkortet utgör den mest centrala delen av ett företags planering. Företagaren har full frihet att sätta upp visioner och olika delmål inför framtiden. Eftersom målen formuleras personligen kan de innefatta allt från ekonomiska förväntningar till behov av semester. Med utgångspunkt från det balanserade styrkortet är det lättare att välja vilka av de övriga planeringsinstrumenten som ska användas i företaget.

Min fråga är varför lantmästarstudenterna inte konfronteras med det balanserade styrkortet tidigt under utbildningen. Det har sin självklara plats i alla företagsanknutna projektarbeten och borde introduceras i ekonomiundervisningen första terminen på Lantbruksuniversitetet i Alnarp.

Budgeten jag presenterar i bilagan grundar sig på bokslutet för 2003. Under 2004 har baspriset på mjölk sjunkit men mjölkintäkten ligger på 2004 års nivå. Detta beror på förbättrad avkastning, kvalitetstillägg och volymtillägg. Vad som händer i framtiden med avräkningspriset vet vi inte men med kommande mjölkreform ska ett lägre mjölkpris kompenseras med ett bidrag / kg mjölkkvot. Enligt mejeribranschens företrädare kan vi räkna med ett baspris 2,65 kr/l därtill kan vi räkna eventuella tillägg för kvalitet och kvantitet.

Resultatet av den ekonomiska analysen talar för sig själv, självklart ska lantbrukarna genomföra den tänkta investeringen under 2005. Däremot anser jag att de borde göra en total maskinanalys för hela gården och undersöka olika samarbetsformer innan de gör fler maskininvesteringar. Utvecklingen idag är att sänka kostnaderna för att möta lägre priser, därför är det viktigt att undvika impulsmissiga maskininvesteringar. Avskrivningarna under femårsperioden uppgår till 4,8 milj. Amorteringsförmågan under perioden är 3,8 milj. Ett riktmärke är att amortera i takt med avskrivningarna. Samtidigt har man en soliditet på 76% vid periodens slut. Med detta scenario innebär differensen inte några problem.

En viktig del av försäkringsskyddet är att delägarna tar ut en vettig lön ur företaget då denna lönenivå även styr sjukpenninggrundande inkomst. Den sjukpenninggrundande inkomsten styr även nivå på sjukersättningen från egna försäkringar. Det går alltså inte att få ut mera på försäkringen än den redovisade inkomsten.

Mina slutsatser blir därför att det fortfarande finns många möjligheter till att sänka gårdens kostnader och därmed förbättra resultatet, eller åtminstone bevara nuvarande nivå om mjölkintäkten sjunker. Ett balanserat styrkort som innehåller väl genomtänkta strategier för framtiden är vad jag rekommenderar pilotgården.

Avslutningsvis vill jag önska pilotgården lycka till och tacka för all hjälp.

REFERENSER

SKRIFTLIGA

Lunden, B, Ohlsson, G, 2004 Bokslutsanalys, Björn Lunden information

Lunden, B, 2004 Lantbrukarboken, Björn Lunden information

Larsson, J, 2001 Budgetsimulering, Kompendium av Jan Larsson, SLU Alnarp

Olve, N-G, Petri, C-J, Roy, J, Roy, S, 2003 Framgångsrikt styrkortsarbete, Liber

Ax, Johansson, m.fl. 2002, Den nya ekonomistyrningen, Liber

Olsson, J, Skärvad, P-H, 1995, Företagsekonomi 99, Liber

www.agriwise.org , 2005 03 15

MUNTLIGA

Persson, Göran, försäkringsrådgivare LRF Skåne, oktober 2004

Thuresson, Torsten, ekonomirådgivare Hushållningssällskapet Kristianstad, januari 2005

Benteke, Stefan, försäljare De laval Skåne, mars 2005

Pilotgårdens ägare, januari 2005